

令和7年度（2025年度）第1回横須賀市政策推進・行政評価委員会会議 会議概要

- 日 時 令和7年（2025年）12月19日（金）9時00分～11時00分
- 場 所 横須賀市役所災害対策本部室
- 出席者 **【委員】**
中西委員長、
大森委員、小川委員、野村委員、引本委員、藤枝委員（オンライン）、三田委員
（50音順）
（欠席：佐藤委員、塩沢委員、菅委員）
- 【事務局】**
吉田都市戦略課長、林主査、天野
- 傍聴者 なし
- 資 料 資料1 政策推進・行政評価委員会名簿
資料2 政策推進・行政評価委員会条例
資料3 行財政改革方針の改定について
参 考 行財政改革方針（現方針）

議題 行財政改革方針の改定について

※関係資料：資料3

1. 行財政改革方針改定の方向性について

(中西委員長)

- ・ 横須賀市も以前は実施計画とは別に、行財政改革を外に出して行っていたが、実施計画に統合する形ではない「別の形」もあり得るのか。

(事務局) 吉田課長

- ・ 以前は「見直し」と「推進」がバラバラに動いていた。しかし、何かを進めるには資金や資源が必要であり、職員がその意識を持つことが重要だと考え、統合する方式を導入した。
他の自治体ではあまり見られないチャレンジングな形であり、市民から見てどうかという点も含め、意見を伺いたい。

(藤枝委員)

- ・ 令和4年からビルトイン方式(実施計画に統合する形)で運用されてきたが、この3年間での具体的な成果、特に職員意識の向上について、もう少し具体的に教えて欲しい。

(事務局) 吉田課長

- ・ 職員意識の向上について、アンケートなどによる客観的な検証はできていないが、事務局としては、所感になるが、この方式によって職員が「見直し」と「推進」を一体として意識する機会が増え、意識が高まったと感じている。

(藤枝委員)

- ・ 個人的には統合型に賛成の立場である。
- ・ 過去の改革は財政健全化に焦点を当て、行革を独立した形で推進していたが、現在は横須賀ビジョンのもと、「都市の魅力づくり」という政策を推進するための財源・資源創出へと改革の狙いをシフトしたものだ理解している。
- ・ 統合したことで、日常的に改革に対する職員の意識が高まっているということが、エビデンスベースでなくとも、感覚的に分かるというのであれば、流れとしては良いもので、合理性や実効性も高いのではないかと思っている。
- ・ 一方で、統合型にすることで改革の「色彩が薄まる」懸念もある。
- ・ 統合型にしたことで、どのように変わったか、進捗・成果を分かりやすく示すことが必要だと考える。

(中西委員長)

- ・ 改革を推進する際、職員にとってそれが「外出し」の付随的な仕事と受け取られると抵抗が生じやすいが、「必須の仕事」として業務に組み込まれるビルトイン型にすることで円滑に進むという効果がある。
- ・ 一方で、ボトムアップ型のアプローチでは、大きな構造改革のような視点が必要な変更は進めにくいという側面もあるため、改革のアプローチは状況や時期、視点によって「外出し」と「ビルトイン型」を使い分ける必要があると思う。
- ・ 現在の状況は過去の大きな改革の延長線上にあるため、「ビルトイン型」の方が良い時期ではないかという藤枝委員のご判断だと受け取った。

(小川委員)

- ・ 職員が現在の市の財政状況をどの程度認識しているか。
- ・ また、作成にあたり、市民にどう伝わるかを意識することも重要である。日産の問題、南処理工場の煙突の解体、青少年の家の解体など、市民に伝わるような情報発信が不足していると思う。

(事務局) 吉田課長

- ・ 実感としては、職員は以前より財政状況のことを認識していると思っている。
- ・ 毎年予算編成の中でスクラップ・アンド・ビルドを意識しており、また、4年に一度、大きな事業見直しの計画を策定しているが、その中で特に強く意識している。
- ・ また、例えば観光分野では民間企業と連携することで経費の削減を図っていることなどから、経費のかけ方という観点では見直しが進んでいると考えている。

(小川委員)

- ・ 根底の部分が、市民にどれだけ浸透しているかによると思っている。

(事務局) 吉田課長

- ・ 小川委員の発言は、非常に重要な観点だと思っている。政策を進める上では、市民に対しその内容を周知することが極めて重要であると市長も考えている。
- ・ 藤枝委員も、進捗状況を示す指標を作成し、外部にアピールしていくことが重要であるとおっしゃっていたが、ご意見を踏まえ、市民・職員の双方に対し、効果的な情報発信の方法について検討していく。

(引本委員)

- ・ 1つ目は、職員向けの改革方針であるため、改定プロセスに職員を参画させる

ことで、方針の浸透などが見込めるのではないか。この浸透がなければ、職員にとって腹落ちしない計画になってしまう懸念がある。

- ・ 2つ目は、3ページ目の「事務局の考え方」に、外国人住民の増加と多文化共生ニーズ、ジェンダー平等と多様性、気候変動による自然災害の頻発化といった社会的に要請が高まっているキーワードを追加した方がよい。
- ・ 3つ目は、4ページ目の「趣旨」にあるDX推進の記述において、これまでの進捗、今期の課題、および今後の具体的な計画を明記し、現状と方向性をより明確にすべきである。

(事務局) 吉田課長

- ・ 1つ目、改革方針の策定に職員を参画させるという提言については、時期的な制約はあるものの、事務局だけでなく庁内職員の様々な意見を取り入れる方法を検討したい。
- ・ 2つ目、外国人住民・労働者の増加と多文化共生ニーズ、ジェンダー平等と多様性、気候変動による自然災害の頻発化という外部環境に関するキーワードの追加については、可能な限り方針に盛り込めるよう検討していく。
- ・ 3つ目、DX推進の趣旨にこれまでの進捗と今後の計画を明記する提言については、後段で触れる内容もあるため、それらも織り込める形を検討していく。

(大森委員)

- ・ 市が行うチャレンジングな取り組みが市民に十分に伝わっていない現状は非常に勿体なく、情報発信方法の再検討が重要である。
- ・ また、KPIの進捗は定性情報だけでなく定量的なデータを活用し、「いつでも、誰でも、どこからでも見ることができる」ようにした方がより意識することができる。
- ・ さらに、職員の意識付けのためには重要なKPIを高頻度で伝えることが不可欠であるが、現状、職員が自身の追いかけるKPIやその進捗を認知する機会や場がどの程度の頻度あるのか。しつこい位、言い続けることが大事だと思っている。

(事務局) 吉田課長

- ・ 職員が特に認識する機会としては、毎年の予算編成の時期と、4年に1度の計画の見直しの時期だと認識している。

(藤枝委員)

- ・ まず、3ページ目のキーワードに関して、今回のビルトイン型の行財政改革が単なるコスト削減ではなく、「新しい仕事の仕方」や「職員による付加価値・創造的な仕事」への転換を目指していると理解した。
このため、キーワードの一つに「職員の意識・能力の向上」を加えることで、

改革の思想と連動させられるのではないか。

DX 推進などが生み出す時間的余裕を、よりクリエイティブな政策や官民連携などのネットワーク型の仕事に活用するためには、それを実行できる職員の能力育成が不可欠である。

- ・ 次に、4 ページ目の趣旨に関して、上記提案と連動させ、「デジタル技術やデータを活用し、市全体の DX を推進しながら」の後に、「新たに質の高い行政サービスの創造や実践を担える職員の力を高めていくことで、市民の生活の質の向上を目指していきます」といった文言を加えることを提案する。
職員の姿が見えるような要素を盛り込むことで、趣旨をより明確にすることができると思う。

(事務局) 吉田課長

- ・ どういう形で盛り込むかは考えないといけないが、職員の姿が見えるような形で盛り込めるように検討していく。

(中西委員長)

- ・ DX は本来、意識の部分も含めた考え方なので、そこを示すことはよいと思う。

(野村委員)

- ・ 横須賀市へ移住してきたので、市の多様な取り組みについてニュースや SNS を通じて自ら積極的に情報収集している。
- ・ 一方で、ずっと横須賀に住んでいる市民は、市の取り組みへの関心が薄い人が多いのではないか。
- ・ 視覚的に分かりやすい情報を定期的に発信し、見る機会を増やすことで、市民と職員双方の意識向上が図られるべきではないか。
- ・ さらに、公共施設を管理する企業など、市の運営に関わる広範な関係者に対しても、一体となって取り組めるよう方針を周知すべきではないか。

(三田委員)

- ・ 行財政改革方針の策定は、急速な社会変化に対応することが難しいことを認識しつつ、その中で「計画を固定化しすぎない仕組み作り」は重要だと思う。
- ・ AI などの新技術導入により選択肢が無制限大となる現状では、今後の改革の軸が変わる可能性もあるため、「作って終わり」にならない工夫が必要ではないか。
- ・ また、職員の意識や実態を把握するため、アンケートなどの実態調査の実施も必要である。
- ・ 公共施設の老朽化については、市民の立場から施設が失われる現状に触れ、FM プランなどの方針だけでなく、市民目線での議論や「一緒に考える場」を設けることの必要性があると思う。

(中西委員長)

- ・ 行財政改革方針における「ファシリティマネジメント」という表現について、民間では「箱物」を想像してしまうが、行政にとっては都市のインフラ全体が対象である。「ファシリティマネジメント」という言葉だけでは、道路や橋といった都市を支えるインフラ全体の維持管理が、建築費の高騰などで極めて困難な現状を十分に伝えられないのではないかと。
- ・ 3ページ目には関連内容があるものの、行政が都市インフラを維持管理する役割をより強調するため、「ファシリティマネジメント」だけでなく「インフラ」といった言葉も加え、また、老朽化だけが原因ではなくインフラ全体の総合的な判断が必要となるケースもあるというニュアンスを明確にするべきではないかと。

(事務局) 吉田課長

- ・ まず、キーワードの追加に関して、改めて皆様のご意見を伺う中で、多くの新たな気づきを得た。これらのご意見をまとめ、できる限り方針の中に反映できるよう検討を進める。
- ・ 次に、職員の意識付けについて、現状の認識不足というご指摘があるため、職員の意識が変化したかを把握できる方法を検討するとしていた。
- ・ また、職員に対して「高頻度で言い続ける」というご意見を踏まえ、職員が日常的に意識できる機会を増やすよう、併せて検討したい。
- ・ 加えて、市民目線からの情報発信に関するご意見もいただいたため、庁内だけでなく、外部に向けて発信していく方法を、指標と合わせて具体的に検討する。

2. 行財政改革の基本姿勢・推進項目について

(藤枝委員)

- ・ 大きく2点あり、まず、1つ目が9ページの「柔軟で機能的な組織運営と職員の意識改革」というタイトルに対し、「職員の意識改革」だけでなく、それが具体的な行動や能力向上に繋がるよう、例えば「推進力の育成」といった文言を追加してもいいのではないかと。
- ・ 2つ目は、KPI的な指標の設定は、市民・職員にとって重要であり、基本姿勢ごとの設定が必要だと考えている。
- ・ 15ページで事務局に提示いただいた客観的な指標に加え、市民が「横須賀市が変わっている」という手応えを感じ、職員が「新しい横須賀市を作っている」という実感を抱けるような工夫が必要ではないかと思う。
- ・ 具体例として、DXの指標では「市民が市役所に来なくて済んだ割合」、公民連

携の指標では「公民連携による事業増加に伴う経費削減額」のように、よりアウトカムに焦点を当てた指標を検討してみてはどうか。

(中西委員長)

- ・ 藤枝委員はご都合上、ここで退出となるため、ご提案いただいた内容に対する事務局からの回答は次回行うこととします。

(三田委員)

- ・ 7ページの内容について、次期方針にどう引き継がれるのか、特に残る部分と他の基本姿勢に移行する部分について、なぜ特定の項目が残されたり、横断的に進められたり、次期方針の核として位置づけられたりしたのか、その議論や理由があれば現時点で分かるものがあれば教えて欲しい。

(事務局) 吉田課長

- ・ 今年度は4年に一度の事業を大きく見直す時期だったが、その根底には「市民サービスへの影響を最小限に抑える」という考え方があり、内部管理経費や人員の削減に焦点を当てて見直しを進めた。
- ・ 職員数が減っても市民サービスを維持するためには、従来の「自分の仕事だけ」というやり方は通用せず、今後は部署を横断した連携や外部との協働が不可欠となるため、これらを方針に盛り込み、整理したのが今回の大きな変更点である。

(野村委員)

- ・ 基本姿勢2について、具体的にどういうことをやっていくのかが分からない。
- ・ 「多様なワークスタイルの実現」について、自身の経験から市役所職員の髪型や服装が多様化していることはとてもいいことだと思うので、そういうことも書いて良いのではないかと思う。そうした柔軟性を全面に打ち出し、広くアピールすることで、他の自治体にはない「若者を取り込みたい」という横須賀市の先進的な姿勢を示すことができるのではないか。
- ・ 行財政改革方針の内容とは外れるが、市のイメージ戦略として有効ではないか。

(中西委員長)

- ・ 「多様なワークスタイルの実現」は採用困難の解決にもつながるという観点から、残しても良いのではないかと思う。

(大森委員)

- ・ 1つ目、「職員の時間外勤務時間」について、子育て中の職員が柔軟な時間で働けるよう、時間外勤務と捉えずに多様な働き方を受け入れることで、優秀な

人材の流出を防ぐことにつながるので、この指標は、市として目指すべき姿と乖離してしまうように思う。

- ・ 2つ目、職員が安心してチャレンジできる環境を整えるため、失敗が許容される文化や安心感を醸成する仕組みの記載をしてもいいのではないかと。
- ・ 3つ目、職員数の適正化（削減）には賛成しつつも、報酬の適正化をセットで行うべきではないか。報酬の引き上げにより優秀な人材を確保し、少人数でも高い成果を出すことが、結果的に市の財政改善にも繋がると思われる。
- ・ 4つ目、民間との連携において、連携の「数」だけでなく「質的な評価」が重要である。ペイフォーサクセスやソーシャルインパクトボンドのような成果連動型の民間委託契約を増やすことで、データの活用に基づいた、より意味のある連携を推進できるのではないかと。

（事務局）吉田課長

- ・ 人手不足が深刻化する中で多様なワークスタイルの実現は不可欠だと認識しているが、例えば髪型や服装など、職員の見た目の自由度を組織の方針としてどこまで明文化すべきかについては、伝統的な組織文化や市民からの見え方も考慮する必要があり、具体化の難しさを感じている。
- ・ また、子育て中の職員が夜間や早朝に自宅で勤務するような柔軟な働き方を、現在の人事評価や勤怠管理の枠組みでどのように「勤務」として捉え、指標と整合させるかという点も、制度的な課題を伴うため検討が必要だと考える。
- ・ 民間との連携における KPI の設定については、単に連携の「数」を追うだけでは本質的な成果に繋がらず、目標達成のための形式的な活動に陥る危険性があるというジレンマを常に抱えている。
- ・ また、これは全体の話になるが、社会情勢のわずかな変化で指標が変動しやすいため、行政サービスの質的側面や市民満足度といった、定量化が困難な成果をどう適切に測定・評価するかが大きな課題である。
- ・ 成果連動型契約については、過去に本市でも実験的な取り組みを試みたものの、直接的に成果に結びついたという因果関係を明確に証明することが極めて難しいという課題を認識している。
- ・ これらの課題を認識しつつ、新たな視点や挑戦的なアプローチを積極的に取り入れ、より適切な指標の検討を進めたいと思う。

（中西委員長）

- ・ 報酬アップについては、公務員の報酬は人事院勧告があるため柔軟な引き上げは難しいと思う。民間企業のように優秀な人材に大幅な報酬を与えることは興味深いですが、行政の仕組み上困難であると認識している。

（引本委員）

- ・ 7ページの改革方針全体について、「守り」の印象が強く、新たに採用された

職員にとって魅力的な内容ではないと思う。

- ・ 経費削減や職員適正化の重要性はわかるが、どうやって財源を持ってくるか、他自治体との差別化といった視点が不足しているのではないか。
- ・ 職員が具体的に何をして、何を実現するのか、ということを示すべき。
- ・ また、9 ページの基本姿勢 2 については、ジェンダー平等推進や女性管理職増加の観点から「多様なワークスタイルの実現」を残すべきで、職員の能力育成と並行して、その能力が最大限発揮されるよう「職員の自己実現が叶う透明性の高い職場環境の整備」を推進項目として追加すべきと考える。
- ・ さらに、15 ページの評価指標に関しては、単なる連携数などの「数」だけを追うのではなく、実態との乖離を防ぐため、どのような成果や影響、インパクトやアウトカムがもたらされたかを明確に示す指標設定が重要だと思う。

(小川委員)

- ・ 町内会長としての視点から、地域在住の市職員が避難所運営委員会に積極的に参加することで、住民の市への信頼感が向上したと思う。
- ・ 市職員が単なる職務遂行者ではなく「地域住民」として地域を意識して行動すること、例えば、地域で実施する転入者の歓迎会などに参加し、その転入者に「ここに住んでよかった」と思ってもらえるような、人との絆を重視したコミュニティを醸成するために行動することが大事だと思っている。
- ・ 政策を推進していく上では、こういう考え方が、最も根幹になると思っている。
- ・ 例えば、市では DX を進めているが、高齢者が分かるようにサポートを行い、高齢者が自分の意見を自由に言えるような環境を作るなど、単なるデジタル化ではなく、「人との絆」という根幹の部分を持って進めていく必要があると感じる。

(中西委員長)

- ・ 行財政改革として PDCA サイクルを回し、評価と改善を図るために指標設定するということを明確に意識しておく必要がある。
- ・ 指標には、達成すべき「目標指標」と、状況を把握する「観測指標」の二つの性格があり、これを意識して使い分けるべきである。
- ・ 基本姿勢には状況把握のための「観測指標」が複数あることが望ましく、推進項目には目標を設定するかはさておき、指標値の上下で状況の改善・悪化が分かるような、方向性を測ることができる具体的な指標が適している。
- ・ 指標は複雑にしすぎず、また具体的な事業での目標設定との兼ね合いも考慮し、シンプルで使いやすいものとすべきである。
- ・ 推進項目の一つ一つの良し悪しについては、委員の皆様から多く意見が出たので、私から特に指摘する部分はないが、行財政改革に必要なことをしっかりと位置付けられていれば、今あるものを軸に文言の追加修正を加えながら作成していただければ良いと思う。

(事務局) 吉田課長

- ・ 「先進的な」というご指摘は、他自治体との差別化を図る、という視点だったと認識している。
- ・ 小川委員からのご指摘は、市長からも言われていることで、職員として最も重視すべき点であると認識している。
- ・ これらのご指摘の共通点は「職員の姿勢やあり方」に繋がるものなので、行財政改革方針を見直す際には、表層的な部分だけでなく、こうした根幹的な部分についても改めて深く考察し、文章化していく必要があると考えます。
- ・ 指標については、委員の皆様からのと意見を踏まえて検討を進める。

以上